

## Elefantes negros



Por: Daniela M. Oropeza Feo

Todos hemos escuchado de los cisnes negros, pero además de dicho fenómeno, existen los elefantes negros.

De acuerdo a Adam Sweidan, un elefante negro es una mezcla de un cisne negro (evento altamente improbable de grandes impactos) y el gran elefante en el cuarto (The big elephant in the room) que se refiere a un problema que es visible para todos, pero del que nadie habla. Básicamente, un elefante negro es una situación visible para todos, de la que nadie quiere hacerse cargo aun cuando se sabe que tendrá consecuencias devastadoras a futuro.

Si bien el término es poco conocido y aplicado inicialmente al ámbito eco ambiental (algunos ejemplos de elefantes negros los constituyen el calentamiento global, desertificación, y deforestación de bosques), también puede ser aplicado al ámbito empresarial, donde existen problemas bastante visibles, pero que, por inercia e incluso desinterés no son atendidos a tiempo y, pueden generar graves consecuencias a largo plazo, e incluso, en muchos casos, son capaces de acabar con la organización.

La inercia organizacional es en realidad más común de lo que se cree y deriva, en muchísimas ocasiones, del miedo y resistencia al cambio. Y es que adaptarse a nuevas situaciones, mercados, tendencias de consumo, disposiciones legales, procesos de producción y nuevas demandas por parte del consumidor resulta una labor agotadora, retardadora e incluso constituye un riesgo en sí mismo al apostar por una situación deseada que no se sabe si efectivamente pueda alcanzarse.

Sin embargo, el no implementar el cambio necesario puede llevar a la empresa a ser menos atractiva para sus empleados, ser menos competitiva, perder nichos de mercado, y eventualmente, perder valor ante los consumidores y usuarios, que

optarán por otras marcas que si puedan ofrecer aquello que buscan, convirtiéndose ese elefante negro dentro de la organización, la causa de la desaparición de la misma.

Para evitar la presencia de elefantes negros dentro de la organización, en primera instancia, es necesario revisar cómo ha sido la historia de la empresa en situaciones que han requerido transformaciones sustanciales, comprender el por qué existe resistencia al cambio y así facilite el entendimiento de ciertas actitudes que puedan generarse entre los miembros del equipo, y con ello manejarse de una mejor forma, disminuyendo en la medida de lo posible, la incertidumbre que pueda darse.

La comunicación efectiva debe estar presente en toda la cadena de valor de la organización, así como la implementación de los valores de la empresa, lo cual contribuye sin lugar a duda, a la generación del sentido de pertenencia del colaborador a la empresa.

Adicionalmente, el compromiso, voluntad y la unión del equipo de trabajo, resulta fundamental no solo para implementar el cambio requerido dentro de la empresa, sino para enfrentar el proceso de cambio y lo que eso implica (revisión de procesos, feedback y soluciones, procesos de retroalimentación, mecanismos de seguimiento y control).

La integración y cohesión del talento humano de la organización es de vital importancia al momento de gestionar algún cambio dentro de la misma, la responsabilidad no solo debe ser vista como algo que recae en los cargos más altos, sino que es un elemento compartido donde cada persona y la labor que desempeña, forma parte fundamental para llegar a la meta planteada y superar los obstáculos que existen en el proceso.

Usualmente los procesos de cambio requieren bastante inteligencia emocional, por lo que la empatía, un propósito claro y metas a cumplir, son necesarias no solo para que los miembros del equipo puedan desempeñar a cabalidad las funciones que les son asignadas, sino que además generen valor agregado a lo que se hace y sientan que efectivamente están contribuyendo al cumplimiento de la meta.

Por otra parte, estructurar o diseñar un plan para enfrentar un problema o implementar un cambio en la organización, ayuda a la reducción de la incertidumbre y además permite la maximización de las potencialidades de las personas involucradas, así como la eficiencia de procesos y optimización de los recursos involucrados (sea tiempo, dinero o personas).

Otros elementos que resultan claves para evitar a esos elefantes negros que puedan existir dentro de la organización se refieren a la resolución efectiva de conflictos, comunicación como eje transversal (toda la organización debe estar informada de lo que sucede) y el empoderamiento de los equipos de trabajo (de esta manera la creatividad e innovación aportarán soluciones mucho más efectivas y rápidas a la situación que debe abordarse).

Sin duda, la transformación nunca resulta sencilla, sea que se trate de cambios operacionales o sociales los que deban aplicarse o de enfrentar un problema o situación, la resistencia existirá. Más, en un mundo donde el cambio es la única constante y, por ende debe evitarse a toda costa la inercia y por supuesto, los elefantes negros que puedan acabar con la organización.